

---

## **Diagnosi i posicionament competitiu del sector comercial de Tordera**

Les conclusions de l'anàlisi DAFO ens permetran establir un direccionament per a l'execució del Pla de Dinamització del Comerç integrat en la trama urbana de Tordera , ja que amb aquesta eina d'anàlisi es detectaran factors claus com ara:

- tipus de problemes més comuns
- mesures i actuacions desitjables
- agents socioeconòmics i institucionals responsables
- sistemes ja implementats de seguiment i control

A partir de l'anàlisi de la situació existent realitzat en el capítol precedent, s'han constatat un conjunt de realitats i tendències que permeten elaborar un diagnòstic de la situació actual del sector comercial de Tordera. El diagnòstic s'estructura a partir d'analitzar i valorar cadascun dels eixos temàtics tractats en l'anterior anàlisi. En aquest sentit, qualsevol consideració que es pugui realitzar respecte al procés de dinamització del comerç urbà haurà de restar condicionada per les següents apreciacions al voltant de:

- 3.1 Diagnòstic de l'entorn comercial**
- 3.2 Diagnòstic de l'oferta comercial**
- 3.3 Diagnòstic de la demanda comercial**
- 3.4 Diagnòstic institucional**

### **3.1 Diagnòstic de l'entorn comercial**

- **El tractament urbanístic de les zones comercials urbanes de Tordera necessita anar acompanyat d'actuacions de microurbanisme comercial. Per aquestes intervencions s'ha d'enfocar un tractament global i unitari de cada zona comercial que reforci la seva imatge i augmenti el seu atractiu. En aquest sentit, cal facilitar l'accessibilitat i la circulació de vianants, donant-li prioritat sobre la circulació rodada especialment en el centre del municipi.**

Les actuacions de vianalització i adequació de la pavimentació dels carrers previstes i algunes d'elles ja en execució a la zona del Casc Antic esdevindran un acondicionament necessari que es valora positivament per part del sector comercial.

- **Disseny del paisatge urbà.** Un tractament integral, simple i consistent de la zona del casc antic ajudarà a crear una atmosfera atractiva i confortable per a la circulació de vianants, que és demandada pel consumidor torderenc per tal de poder anar de compres. El disseny del carrer ha d'emfatitzar la continuïtat de l'espai, ressaltant el seu potencial per a diferents usos i activitats. La sensació general que transmeten els espais del centre de Tordera és de fredor perquè no s'han acompanyat d'elements de vegetació ni combinació d'elements de pavimentació que ressaltin un joc de colors i rugositats que atorguin una diferenciació visual, marcant itineraris i espais diferenciats.
- **Disseny de les voreres.** La correcta dimensió de les voreres és un element clau per assolir que la zona sigui atractiva pel consumidor. Així es constata que les voreres en especial del Casc Antic són molt estretes i deteriorades. En les altres zones comercials del municipi s'han detectat voreres sense pavimentar.
- **Pavimentació.** Una pavimentació dels carrers singular, que diferencia la zona comercial de la resta de carrers del municipi, pot tenir un impacte positiu en la creació d'un ambient acollidor. A més d'atractiu, la pavimentació ha de ser còmoda per a tots els residents i visitants, amb qualsevol tipus de calçat, i en qualsevol condició climatològica. En aquest sentit, alguns dels carrers del centre de la ciutat estan pavimentats amb llambordes dificultant la circulació còmode dels vianants.
- **Mobiliari urbà.** El material i col·locació del mobiliari urbà ha d'incidir positivament en l'atractiu de l'àrea del casc antic que està mancat de papereres i bancs que s'integrin en una imatge tematitzada de zona de casc antic que demanda el consumidor.
- **Senyalització.** És un element bàsic per crear una zona comercial atractiva i facilitar la circulació dels vianants. S'inclou tant la senyalització informativa, com les relatives a la regulació de la circulació de vehicles i les retolacions dels establiments. En aquest sentit, s'ha constatat tant per part dels consumidors com dels propis comerciants una manca de senyalització informativa que faciliti l'accés al centre del municipi a l'igual que existeix una manca de senyalització comercial. Els rètols dels establiments no estan ben integrats en la façana comercial i els materials són, en general, de poca qualitat i provoquen un impacte estètic amb poca imatge de modernitat.
- **Il·luminació.** Es recomana crear una il·luminació permanent que proporcioni un entorn segur i acollidor al mateix temps. L'enllumenat públic de Tordera és escàs i la intensitat de la il·luminació dèbil produint una sensació d'inseguretat i abandonament. La il·luminació dels aparadors i dels establiments comercials no acompanyen a donar més sensació de lluminositat, perquè quan es tanquen els establiments també es tanca la seva il·luminació.
- **Es constata la utilització del vehicle privat per anar a comprar, tant pels desplaçaments realitzats pels residents com pels desplaçaments dels visitants.** La percepció especialment del comerciant és que la dotació d'aparcament en el centre és insuficient, Es considera insuficient la dotació existent els dies de màxima atractivitat comercial de la ciutat (diumenges) en determinades franges horàries, per tal de donar cobertura no tan sols als residents sinó també als visitants que vénen a comprar.

## **3.2 Diagnòstic de l'oferta comercial**

- El comerç de Tordera amb 202 establiments comercials, presenta una oferta equilibrada sectorialment, puguent-se satisfer, amb estàndards sovint superiors als mitjans, les necessitats de la pròpia població.
- L'estructura comercial de Tordera, en relació a la mitjana de Catalunya, mostra una clara similitud especialment pels sectors de consum més quotidià mentre que pels l'oferta d'establiments dedicats a la venda de béns comparatius hi és menys desenvolupada, essent precisament aquest tipus de béns els que per definició esdevenen facilitadors de l'acte de compra.
- La dotació comercial a Tordera (190 establiment/10.000 habitants) és un 5% superior a la mitjana de Catalunya (181 establiments/10.000 habitants) i superior també a l'estatal (142 establiments/10.000 habitants), però aquesta major dotació no es dona en tots els sectors, així en el comerç d'equipament de la persona i de lleure i cultura les dotacions estan lleugerament per sota dels valors de referència evidenciant un menor nivell de competència en aquests sectors.
- Especialment en el sector del comerç mixt, en el qual s'observa una menor grandària en la superfície d'aquest tipus d'establiments, per a la resta de sectors la superfície mitjana dels establiments a Tordera (88 m<sup>2</sup>) es situa en uns valors molt semblants als que presenta la mitjana de Catalunya (80 m<sup>2</sup>) denotant un adequat nivell de competitivitat.
- La dotació comercial a Tordera en termes de superfície de venda per cada 1.000 habitants (1.684 m<sup>2</sup>) és un 30% superior a la mitjana de Catalunya (1.460 m<sup>2</sup>) i superior també a la dotació estatal (1.327 m<sup>2</sup>), però aquesta major dotació no es dona per igual en tots els sectors, i en especial el sector del comerç mixt presenta una dotació molt per sota dels valors de referència.
- Respecte a les pautes de consum i compra generalitzades a Catalunya, entenent com a tals la disponibilitat de grans magatzems per a consum de productes d'equipament i béns comparatius, i de supermercats grans per a productes de consum quotidià, aquests formats tenen una presència a Tordera nul·la.
- El PTSEC 2001-2004 no autoritza cap creixement dels grans i mitjans equipaments comercials pel que fa al sector del quotidià alimentari a Tordera, i pel sector no alimentari no autoritza la implantació de cap gran equipament comercial.
- Es constata un excessiu nivell d'ocupació de baixos comercials per entitats bancàries en l'eix configurat al Camí Ral, generant discontinuïtat comercial.

→ **La imatge dels establiments comercials i el punt de venda ha d'oferir una imatge de modernitat adequada a les característiques d'un centre comercial.**

Alguns establiments de Tordera s'han modernitzat però conviuen amb d'altres que presenten una imatge antiquada i un punt de venda poc especialitzat que provoca una percepció negativa del conjunt de la concentració comercial. Els elements d'il·luminació, retolació i tanques metàl·liques provoquen una imatge envellida del comerç

→ **Tota concentració urbana que vol esdevenir competitiva ha de partir d'un nivell de concentració comercial elevada entorn a un o varis carrers principals o eixos comercials ben definits. Aquesta concentració és condició per exercir una funció de centralitat i d'atractiu comercial. Aquesta potencialitat existeix en la zona del Casc Antic i Camí Ral, que compta amb una oferta diversificada i concentrada i per tant ha d'exercir d'atracció a una àrea més àmplia**

→ **No és suficient crear la imatge d'una àrea comercial o de ciutat, cal utilitzar-la i promocionar-la. Resulta insuficient l'ús d'una marca sinó s'acompanya d'una campanya de publicitat en medis i aquesta activitat es realitza de forma continuada i planificada.**

Aquesta acció s'ha de completar amb una promoció continuada cap als que ja són clients i cap als que no ho són. Existeixen múltiples eines al servei de la comunicació: la publicitat, les relacions públiques, les promocions de ventes, el marketing directe, els instruments per a la fidelització de la clientela, l'animació i el merchandising urbà, etc. Però el que es reconeix és que són només eines i que s'han d'integrar en un Pla de Treball amb objectius concrets i consensuats, estables i consistents a mig i llarg termini

→ **L'atractiu del comerç, tant en la seva vessant d'urbanisme comercial com de punt de venda, ha de permetre evitar l'evasió de despesa. El treball, la residència, la convivència, la compra, la formació, l'esport, la festa, tots els usos d'espai urbà han de fixar al ciutadà en el seu municipi i per això la imatge percebuda del municipi ha de resultar particularment atractiva.**

Amb una imatge de city marketing adaptada també pel sector comercial permetria reforçar aquesta falta de sentiment de pertinença i d'identificació amb el municipi.

→ **Des del sector comercial s'és conscient de la importància de considerar que el comerç també té una responsabilitat social enfront a la ciutadania. Conseqüentment convé potenciar aquesta responsabilitat i aquest compromís buscant aliances amb col·lectius socials, ciutadans i culturals del municipi. Cercar un reclam d'identitat amb el poble que permeti millorar la imatge del comerç, que de vegades manté un discurs hostil i poc comprensible pel ciutadà, individualista, i poc afortunat en temps on la solidaritat s'estén com a valor social**

→ **Les expectatives del negoci per part dels comerciants són positives perquè reconeixen que no hi ha cap problema o amenaça de tipus estructural sinó que les dificultats venen marcades des de dos vessants**

D'una banda la insuficient adequació de l'urbanisme comercial que habiliti les zones de major concentració d'oferta comercial amb condicionants de centre comercials, dotades d'accessibilitat, senyalització comercial, dotació d'estacionaments amb caràcter rotatiu, disciplina circulatòria, pavimentació, il·luminació pública.

Per altra banda la necessitat de cohesionar el col·lectiu comercial augmentant el sentiment de pertinença a Tordera i conseqüentment establir estratègies de fidelització de la demanda

- **Es reconeix que l'agent principal que ha d'impulsar el canvi per a obtenir un bon posicionament comercial és el propi comerciant Però una part de comerciants torderencs no s'han sensibilitzat de que la seva professionalització i la de la seva activitat comercial sigui un element decisiu per a garantir la bona marxa del negoci i pensen que l'experiència de portar el negoci ja els capacita per afrontar les transformacions del món de la distribució comercial**

Actualment el que sedueix al consumidor és la suma dels atributs d'oferta comercial i serveis que presta una determinada zona de comerç i per això aquells establiments que no es modernitzen, que no es professionalitzen actuen com a lastre en el posicionament competitiu de la zona on estan ubicats i perjudiquen als altres operadors comercials que si que han fet l'aposta de seduir i servir al client

- **Es constata la manca d'un reclam i un posicionament com a opció de compra**, tot i que els comerciants reconeixen que el mercat dels diumenges és un gran revulsiu per a l'activitat comercial que no s'ha potenciat prou per aprofitar un posicionament permanent de l'estructura comercial del municipi

### **3.3. Diagnòstic de la demanda comercial**

- **La percepció que el consumidor té del temps és bàsica per a comprendre el seu comportament. Tots els consumidors reparteixen el seu temps en tres categories: temps de treball i rendiment professional, temps per a les necessitats bàsiques i temps d'oci, de lliure elecció. La qüestió radica en quina categoria s'inclou la l'activitat "d'anar de compres" i/o "comprar", dins de la categoria de les necessitats bàsiques o dins de la categoria d'oci.**

En aquest sentit, les compres que s'associen a l'oci, fan canviar el comportament, se'ls hi dedica més temps i esdevé una activitat més flexible. El consumidor de Tordera quan vol anar de compres opta per d'altres localitats, com Blanes, Calella, Mataró, perquè considera que Tordera no convida al passeig i li falta una complementació de restauració i lleure.

Quan les compres formen part de de les necessitats bàsiques, el client hi vol dedicar el temps mínim necessari i això implica serveis orientats a facilitar l'accessibilitat, la rapidesa, la circulació, la disminució dels temps d'espera. I per tant aquests són els serveis demandats pel consumidor torderenc que sol fer en el seu municipi aquest tipus de compra

- **Els desplaçaments de "compra" fora de Tordera vénen motivats per la recerca d'altres formats comercials no disponibles a Tordera i no tant pel factor preu o la falta de varietat**

Els formats comercials preferits pels consumidors són en termes generals els de botiga especialitzada i el mercat dels diumenges. Per a l'adquisició de productes quotidians no frescs

prefereixin els supermercats i mitjanes superfícies que es localitzen en els municipis colindants de Tordera.

- Tot i el fort creixement poblacional del municipi, el model d'urbanitzacions difoses pel terme municipal incideix en que aquest augment de població no reverteix directament en un augment de clients en els establiments comercials del municipi. Això es deu a que no s'han potenciat polítiques comercials que permetin fidelitzar un consumidor que cada vegada és més expert i exigent i disposa d'una renda més alta.
- El resident de Tordera no ha interioritzat l'oferta comercial del municipi com a primera opció de compra de proximitat i acudeix primer a d'altres destins a adquirir els mateixos productes de què disposa l'oferta comercial de Tordera. Hi ha una manca de comunicació i difusió específica de l'oferta comercial del municipi
- Existeix el sentiment per part del consumidors de Tordera que el vincle que identifica el comerciant amb el poble cada vegada més s'ha anat debilitant, perquè el comerciant ha centrat i primat tota la seva activitat comercial en satisfer la demanda comercial del diumenge en detriment de mantenir una actitud de servei i d'identificació amb el poble durant el dia a dia
- El tracte que ofereix el comerciant és un dels valors diferencials de què disposa el comerç urbà. Es considera que el comerciant de Tordera és servicial i atent amb el client. No obstant, tot i agrair la predisposició del comerciant en molts casos el consumidor es desincentiva a l'hora d'escollir les botigues del municipi per a fer-hi la compra perquè s'han establert uns lligams de compromís que fan que el consumidor es senti obligat a realitzar-hi l'acte de compra o es veu amb poca llibertat per desestimar l'opció de producte que li ofereix el comerciant.
- Actualment el que sedueix al consumidor és la suma dels atributs d'oferta comercial i serveis que presta una determinada zona de comerç i per això aquells establiments que no es modernitzen, que no es professionalitzen actuen com a lastre en el posicionament competitiu de la zona on estan ubicats i perjudiquen als altres operadors comercials que si que han fet l'aposta de seduir i servir al client. La percepció del consumidor és que la zona comercial del casc antic presenta una imatge d'establiments comercials envellida enfront les altres zones on hi ha unes botigues més modernes.

### **3.4. Diagnòstic institucional**

- Necessitat d'impulsar el moviment associatiu i redefinir la conveniència de l'existència de tres entitats representatives del sector comercial.
- La zona de Tordera Centre disposa d'una associació de comerciants emprenedors amb un elevat índexs d'afiliació que és capaç d'articular una forma d'organització

**que inclogui a la majoria d'establiments comercials i de serveis i que sigui gestionada professionalment, amb un lideratge real.**

L'àmbit d'actuació d'aquesta associació es circumscriu als carrers del casc antic, però el carrer del Camí Ral, que llinda amb el casc antic, s'ha convertit en l'eix comercial que vertebrava una oferta comercial concentrada i amb establiments modernitzats

→ **El col·lectiu de comerciants està disposat a adquirir el compromís que exigeix el nou activisme comercial. La seva actitud es predispone a superar plantejaments reivindicatius i d'autodefensa per buscar nous compromisos tangibles dels associats amb accions concretes i fonts de finançament.**

→ **Es constata la necessitat per part del col·lectiu de comerciants d'estructurar associacions bolcades en el servei als clients i no només als comerciants associats, bolcades en el mercat i gestionades professionalment**

→ **Es constata la necessitat de redefinir l'actual operativitat del Consell Municipal de Comerç, s'ha de tendir a espais organitzacionals que contribueixin a buscar solucions i no a generar nous problemes o reticències.**

La creació d'aquest òrgan de representació manifesta la sensibilització i el compromís per part de l'ajuntament de propiciar la **imprescindible entesa i la col·laboració formal i mantinguda** amb els agents que representen els interessos del sector comercial. Però en ocasions, les solucions que s'adopten en l'espai urbà són unilaterals i generen desavinences o greuges per la manca de comunicació i participació, i d'altres vegades originen solapament en les accions que s'emprenen des d'el consell i l'Associació de Tordera Centre. El principal problema s'atribueix a una manca de legitimació del Consell derivat de la seva representativitat i la falta d'estructuració d'un pla de treball que englobi els diferents aspectes necessaris per a la dinamització del comerç

→ **Els agents públics i privats de Tordera són conscients de la necessitat de redefinir el seu model de gestió i estan disposats a innovar en aquesta gestió. La gestió aplicada a la relació del comerç i de la ciutat ha de servir per involucrar i comprometre als operadors comercials i la part pública a través d'una relació que permeti exercir un vertader lideratge per a proposar i assumir línies d'actuació de consens i compromís.**

→ **Predisposició i voluntat per propiciar una gestió creativa, una gestió amb un enfoc multidisciplinari. A través de redefinir una estructura lleugera, flexible però integrada, controlada i participada per totes les parts interessades en la ciutat i en la seva activitat comercial, que compti amb recolzaments i compromisos de finançament públic, qui inclogui a tots els sectors i no exclogui a ningú.**

Aquest discurs es fonamenta amb la voluntat de la part municipal de participar en estructures organitzatives que afavoreixin la dinamització del comerç urbà. I per la predisposició de l'actual junta de Tordera Centre d'impulsar el procés de dinamització comercial; així com l'actitud de diferents comerciants de trabar una nova fórmula d'organització i gestió que millorin els actuals canals d'informació i participació. Per tant el grau de maduresa dels agents que intervenen en aquest procés de dinamització està madur i capacitat per assumir el repte d'aquesta nova estructura organitzativa, cal fixar i trabar bé el model que serà fruit del pla de dinamització, però de moment existeix la voluntat i l'enteniment per accionar un model de parteneriat públic-privat

- L'estructura organitzativa publicoprivada que direccioni el Pla de Treball del Pla de Dinamització s'ha de dotar de capacitat tècnica per a la gestió de les línies d'actuació. En aquest sentit, s'han d'identificar els diferents escenaris que permetin encaixar la figura de gestió que més s'adeqüi a les necessitats i realitats del model comercial de Tordera